

CEOメッセージ

中外製薬は、イノベーションにこだわり続け、
これまで経営の基本目標としてきた
「トップ製薬企業像」を実現するに至りました。
2019年からは、ステークホルダーとの「共有価値の創造」を基軸に、
患者中心の高度で持続可能な医療を実現する、
ヘルスケア産業のトップイノベーターを目指します。
その実現のための鍵は、
これまで同様「イノベーションの追求」に尽きます。
中外製薬は、イノベーションを生み出し続けることで、
患者さんと医療に貢献し、企業価値を向上していきます。

代表取締役社長 最高経営責任者 (CEO)

小坂 達朗



Question
1

中外製薬はどのような企業ですか。
これまでの成長・発展の説明をお願いします。

患者さんや医療への貢献に向けて、イノベーションを追求してきた企業です。その結果、「トップ製薬企業」という目標も達成することができました。

キーワードは、昔も今も「イノベーション」です。

中外製薬の創業は、関東大震災後の薬不足を契機としています。以来、存在意義(Mission)でも掲げているように、一貫して患者さんや人々の健康のために事業を続けてきました。その歴史はまさに山あり谷ありでしたが、外部環境の変化や経営の危機に直面するたびに、イノベーションによりこれを克服し、発展を遂げてきました。大衆薬から医療用医薬品への事業転換、バイオ医薬品への着手や先行投資、そしてロシュとの戦略的アライアンス。いずれも、患者さんや医療への貢献に向け、イノベーションを起こし続けるための意思決定でした。

2009年に策定した「トップ製薬企業」という理想像も、さらなるイノベーションを実現

するために、2010年代後半の実現を目指し掲げたものです。計量・定性の目標を設定し、あらゆる機能の革新を図ってきた結果、2018年に達成することができました(目標達成についての詳細はP12を参照)。業界内でのポジション、研究開発の成果、グローバル化の進展など、ステークホルダーから信頼され、期待される企業へ進化できたものとらえています。前中期経営計画 IBI 18の最終年度である2018年においても、「ヘムライブラ」をはじめとする自社創製品のグローバル成長や「テセントリク」の国内発売などを果たし、各戦略テーマも着実に進展。業績としても過去最高益を更新し、結果として、時価総額も医薬品関連企業の中でトップクラスとなることができました。

Question
2

「トップ製薬企業」を達成できた要因と、今後に向けた課題を教えてください。

創業の力、独自のビジネスモデル、人財の成長が要因。今後は、患者さんの生活や医療そのものなど、より広い範囲での貢献を考えていく必要があります。

達成の背景には、まず創業の力がありません。「アクテムラ」「アレセンサ」「ヘムライブラ」などの革新的な自社創製品が成長ドライバーとなりました。パイプラインも充実し、第4のグローバル製品として期待される、サトラリズマブ(「SA237」)もFDAからBreakthrough Therapy(画期的治療薬)の指定を受け、臨床試験でも好成績を残しています。こうした研究開発を加速し、事業の基盤となっているのが、ロシュとの協働のもとでの独自のビジネスモデルです。ロシュのネットワークによって自社創製品をグ

ローバルで開発・販売できたことや、「テセントリク」をはじめ大型のロシュ製品を国内に導入できたことなどにより、大きな成果を生みました。そして、私が何よりもうれしいのは、人財の成長が原動力となったことです。患者さんや医療従事者からの高まる期待に応えるべく、社員は挑戦を続けてきました。社員の皆にとっても、自信につながったものと考えています。

一方で、今後の医療・製薬業界は、一層不透明で厳しい競争環境が予想されます。医療財政の問題は世界的に深刻化する

一方、ライフサイエンスの進展をはじめ、AIやIoTなどのデジタル技術も高度化し、業界の垣根も取り払われていくと予想されます。医療や製薬業界に対する期待はますます高まるでしょうし、業界内で高いプレゼンスを有する中外製薬にとっても、貢献できる範囲は広がっていくはずで、医薬品に

よる患者さんへの貢献である「The Pill」を中核としながらも、医薬品の価値を最大化していく「Around the Pill」、AIなどの破壊的イノベーションの活用も含め、医薬品の枠を超えた医療・ヘルスケア領域のサービスである「Beyond the Pill」といった視界で将来の舵取りを見据えていく必要があります。

ます。例えば、2018年から始めたFMI事業*の遺伝子解析を例にとっても、診断に活用することで個別化医療の高度化を促進できますし、リアルワールドデータと組み合わせることで、創出価値は一層広がっていきます。

* Foundation Medicine社製品の国内展開

Question

3

今後の価値創造の考え方を聞かせてください。

ステークホルダーとの「共有価値の創造」を基軸に、患者中心の高度で持続可能な医療を実現する、ヘルスケア産業のトップイノベーターを目指します。

今後の価値創造の方向性を示すにあたり、改めてステークホルダーとの「共有価値の創造」を目指すこととしました。これまで大切にしてきた考え方ですが、私たちは医薬品やソリューションの価値を、社会の価値につなげていかなければなりません。国連の

「持続可能な開発目標(SDGs)」とも思想は同じです。例えば、「ヘムライブラ」による世界の血友病Aの方々・そのご家族への貢献です。疾患症状の改善やQOL(生活の質)だけでなく、人生そのものが大きく変わることでも期待されています。今後、私たちの貢献

範囲、価値創出の領域が広がっていく中で、社員が共有価値を明確に意識できるようにしたいと考えました。これは、イノベーションを生む原動力にもなると思います。

こうした考えのもと、中外製薬の進む道筋を明確にすべく、ミッションステートメントの

トップ製薬企業 計量・定性目標の結果

計量目標：下記項目での大手国内製薬企業上位3位以内

国内売上シェア	5位 ^{*1}	▲
連結営業利益率	2位	○
従業員1人当たり連結営業利益	2位	○
MR1人当たり国内売上高	1位 ^{*2}	○

目標：国内戦略疾患領域プレゼンスNo.1

	売上シェア	ステークホルダー満足度
がん領域	1位 ^{*1}	1位 ^{*3}

腎領域2位^{*1}/2位^{*3}、骨・関節領域2位^{*1}/2位^{*3}、
リウマチ(生物学的製剤) 2位^{*1}/1位^{*3}

目標：医療連携をベースとした病院市場プレゼンスNo.1

	売上シェア	ステークホルダー満足度
病院売上シェア(100床以上)	1位 ^{*1}	1位 ^{*3}

目標：グローバルプレゼンス拡大

海外売上比率増加	2008年10.4%	2018年24.2%
----------	------------	------------

*1 Copyright © 2019 IQVIA. 出典：医薬品市場統計 2018年12月MATをもとに作成 無断転載禁止 市場の範囲は中外製薬定義による

*2 富士経済「2018 医薬品マーケティング戦略」より中外製薬が算出

*3 アンテリオ「Rep-i 2018年8月度調査」、当社定義による医師のみを対象としたMR総合評価に関する調査結果に基づく

定性目標：各ステークホルダーに高い満足を提供し、積極的に支持される信頼性の高い会社

患者さん、医療従事者：オンコロジーのリーディングカンパニーとして、がん治療への治療満足度・薬剤貢献度向上に貢献	○
株主、投資家：イノベーションをベースとした成長戦略を実現(時価総額：国内31位、製薬業界トップ) ※2018年12月28日時点	○
ロシュ：「アクテムラ」「アレセンサ」「ヘムライブラ」の導出をとおりてロシュ・グループの成長に貢献/戦略的アライアンスを最大限活用して売上・利益成長を実現	○

目標：グローバルレベルの主体的な活動ができる会社

臨床的に競争優位性の高い製品を継続的に創出・開発・国内外市場に上市	○
<ul style="list-style-type: none"> 国内トップのBreakthrough Therapy指定(4製品7回) グローバルレベルの製造基盤確立(Hemlibra/Alecensa グローバル査察完遂) 	○
製品の適切な育成・販売をとおりてロシュ・グループの業績に貢献	○
<ul style="list-style-type: none"> グローバル同時開発・同時申請を通じて新薬の製品価値最大化に貢献 新たなソリューション提供体制を確立し、重点領域における顧客満足度No.1を獲得 	○
製薬業界の活動をリード	○
<ul style="list-style-type: none"> 国内における個別化医療を牽引 「バイオの中外」として産業をリード 高付加価値の安全性情報提供体制を確立し、医薬安全性の分野でも業界を牽引 	○
社員一人ひとりがトップ製薬企業としての責任を自覚し、誇りと自信を持って活動	○
<ul style="list-style-type: none"> トップ製薬企業に対する社員の意識向上 社員意識調査にて社員エンゲージメントはグローバルトップクラス ロシュとの協働を通じて、個人レベルでもWIN-WINの関係を築ける人材成長 	○

価値観(Core Values)と、長期ビジョンである目指す姿(Envisioned Future)を刷新しました(価値観と目指す姿についての詳細はP4~5を参照)。「トップ製薬企業像」を達成した今、目指す姿として、今後は「ヘルスケア産業のトップイノベーター」を目指します。厳しい環境下で、「患者中心の高度で持続可能な医療の実現」を果たすためには、イノベーションを追求し続けるしかありません。この「トッ

パイノベーター」という言葉には、規模を備えた創薬ベンチャーのようなイメージを込めています。

また同時に、「共有価値の創造」を進めていくうえでの重点事項を、多様な分析を通じて重要課題(マテリアリティ)として策定しました。社内外に共有することで戦略活動の推進力を高めるとともに、ステークホルダーの皆さまとの対話を進めていきます。



Question

4

新中期経営計画では何を目指しますか。

重点戦略として掲げた5つの戦略のもと、イノベーションを起こし続け、ステークホルダーと価値を共有することで、企業価値の向上を図ります。

先ほど申しあげた環境認識や価値創造の考え方などを踏まえ、2019年から3カ年を期間とする新中期経営計画 IBI 21を策定しました。イノベーションを起こし続け、ステークホルダーと価値を共有し、企業価値を高めていくための戦略です。表題としても、「IBI」に込めた中外製薬のイノベーションに対する基本姿勢である「INNOVATION BEYOND IMAGINATION(創造で、想像を超える。)」をさらに強化し、革新を通じた持続的な企業成長を目指すという意味を含めました。

内容については、「グローバル成長ドライバーの創出と価値最大化」と「事業を支える人財・基盤の強化」を重点テーマとし、実現に向けた「5つの戦略」を掲げています(新中期経営計画 IBI 21についての詳細はP38~51を参照)。これまで以上に創薬技術とモダリティの進化に注力し、革新的な新薬創出を目指すとともに、高度化・多様化するニーズに対してソリューション価値を向上。FMI事業を活用しながら、個別化医療の高度化も促進していきます。また、こうしたイノベ

ーションに経営資源を集中できる事業基盤を構築すべく、人財育成の強化とコスト構造の見直しを断行すると同時に、中外製薬と社会が持続可能であるためのサステナビリティ基盤の整備・強化を図ります。ESGが重視される昨今ですが、サステナビリティへの取り組みを強化していくのは企業として在るべき姿だと考えており、課題をつぶさに精査しながら力を注いでいきます。

Question

5

今後の戦略推進、および中長期的な企業価値向上を果たすためには、何が必要となりますか。

今後もイノベーションの追求が鍵であるのは変わりません。イノベーションを生み出すために、サイエンス、技術、コーポレートカルチャーの3点を重視していきます。

これらの戦略を進めるうえでの要諦、すなわちイノベーションを生み出すポイントは、サイエンス、技術、コーポレートカルチャーの3点だととらえています。価値の根源であり、私たちの活動の判断基準でもあるサイエンスにこだわりながら、アカデミアやベンチャー企業、異業種企業とのオープンイノベーションを加速します。そのための投資も強化する考えです。そして、ダイバーシティを加速し、

サクセッションプランやタレントマネジメントの強化を図りながら、イノベーションを追求し続ける風土をつくり上げていきます。

私は、中外製薬を非常に穏やかな、しかし向上へのこだわりの強い社員が多い企業だと思っています。創業家による長期的視座が根づいていることもあるかもしれませんが、失敗を重ねながらも粘り強く取り組む姿勢が数多くの研究成果や過去に例のない新

たな取り組みに結びついています。この風土を活かしながら、社会と価値を共有するという高い志のもと、社員が挑戦を楽しめられれば、私たちの創出価値は必ず高まっていくはずで。

株主・投資家の皆さまをはじめ、ステークホルダーの方々とも、価値を共有していくための対話に今まで以上に注力する考えです。引き続き、中外製薬にご期待ください。

副会長メッセージ

代表取締役副会長 サステナビリティ推進部、監査部担当

上野 幹夫



ステークホルダーとの共有価値の創造に向けてイノベーションを追求する。
この姿勢を貫き、私たち自身の進化を続けていきます。

共通目的を有する ステークホルダー

患者さん、医療従事者、取引先、社員。そして、医療システムを支える行政や医療保険・規制当局、大学などの研究機関や異業種企業。さらには、患者さんのご家族、地域、国、業界、社会全体——。

人々の健康で豊かな生活の実現は、世界共通の願いです。中外製薬では、「世界の医療と人々の健康への貢献」という価値を志し、その価値増大に向けてイノベーションを追求してきました。

その取り組みは、革新的な医薬品の提供を軸としていますが、それだけではありません。一人ひとりの患者さんに即した治療が実現できるよう、各種情報提供や医療施設連携の促進、検査率改善や精度向上のための活動、行政や取引先などと連携した疾患啓発活動などを通じ、医療従事者や各地の行政と連携し、標準治療の均てん化、個別化医療の促進、潜在患者さんの早期治療に取り組んできました。その結果、こうした患者さん中心の医療に資する画期的な当社製品が多く使用され、中外製薬も成長を遂げることができました。

しかし、昨今の不確実で変化の速い社会環境下で持続的な成長を実現するためには、社会との共有価値を一層明確化し、具体的な戦略活動に落とし込んでいく必要があります。こうした考えのもと、「共有価値の創造」を土台として定めたのが当社の新たな目指す姿であり、そのための戦略として策定したのが、新中期経営計画IBI 21です。2017年のアニュアルレポートでも、社会環境分析と貢献可能価値の洗い出しを通じ、非財務面も含めた価値創造戦略を策定するとお伝えしました。まさに、こうしたプロセスを通じ策定した今回の戦略は、いわゆるCSV*とも同義であり、従来以上にステークホルダーの方々との対話を促進しうるものであると考えています。今後の推進にご期待いただければと存じます。

* 共有価値の創造 (Creating Shared Value)

「共有価値の創造」の拠り所と 基盤強化

「共有価値の創造」を進めるうえで、全社員の共通の価値観 (Core Values) を見直すとともに、行動規準を「中外製薬グループ コード・オブ・コンダクト」として改めて

整備しました。外部環境やステークホルダーからの期待の変化を踏まえ、的確かつ迅速に共有価値を創造していくための拠り所です。早期定着に向けて、私自身、社員との対話を進めているところです。

また、新中期経営計画IBI 21に、Sustainable基盤強化を戦略の一つとして掲げていますが、ここでは中外製薬の今後の課題となる点を分析・抽出し、重点強化領域も定めています。気候変動や環境汚染などの社会課題への対応は従来以上に積極的に実行していきます。また、人権、健康経営、コンプライアンスには特に重点的に取り組んでいきたいと考えています。

人権は、従来の行動規準にも定め、経営として重視してきたものの、サプライチェーン全体の人権を守るための取り組みはより強化すべき課題でした。そのため、今般、人権方針を公表するとともに、サプライチェーンへのデューデリジェンスを着実に進めていく計画を打ち出しています。

健康経営は、社員の健康が組織の健康と生産性向上につながる重要なテーマです。中外製薬が率先して取り組むべき事項だと考えており、これまでにない測定指標の開発や先進事例を積み重ね、健康経営

の水準を引き上げていきます。

最後にコンプライアンスですが、これは従来と変わらず大切にしていくものです。中外製薬には、「企業倫理は業績に優先する」という考えがありますが、私たちの考えるコンプライアンスとは、法令や規則の遵守だけでなく、ステークホルダーからの期待・要請に応える(コンプライ)ことであり、「共有価値の創造」そのものでもあります。2017年にはグローバルレベルでの体制刷新を図りましたが、2018年も各職場での計画策定・モニタリングを実施するなど進化させてきました。引き続き、コーポレート、ヘルスケア、レギュラトリーの3つの側面から徹底した活動を行っていきます。

経営のイノベーション

「共有価値の創造」を戦略として掲げる以上、製品・サービスのイノベーションはもとより、サプライチェーン全体の革新・生産性向上や、医療全体の仕組みの進化に対しても、これまで以上に注力していく方針で

す。医薬品の創製とソリューションの提供による価値創造を中核的な事業としていきますが、中長期については、患者さんへの提供価値の明確化や医療アクセスの進化などを通じて、医療全体に大きな影響を与える存在となっていきます。

経営戦略の策定においては、経営の進化についても議論を行いました。その中のテーマの一つが国連で採択されたSDGsへの参画です。SDGsの目的・思想に対しては全面的に賛同しており、今回策定した戦略は、まさに歩みをともにするものだととらえています。なかでも、開発目標の「3 すべての人に健康と福祉を」は、中外製薬の存在意義(Mission)そのものであり、この目標を達成するとともに働きがいや技術革新、製造・販売責任などについても、経営としてコミットし、積極的な取り組みを進めていきます。

多様なステークホルダーと価値を共有し、ともに発展を遂げる。そのため、中外製薬は、継続的に経営のイノベーションを図ってまいります。

中外製薬が貢献するSDGs



17目標の中で中外製薬グループのミッションに直結する目標3を最重点目標とし、それを実現するために必要な4目標、事業活動の基盤となる6目標を事業とのかかわりの深さで示しています。

中外製薬グループ コード・オブ・コンダクト

中外製薬グループのミッションステートメントに掲げる存在意義(Mission)は「革新的な医薬品とサービスの提供を通じて新しい価値を創造し、世界の医療と人々の健康に貢献する」ことにあります。

わたしたちは、存在意義を実現する上で最も重要な価値判断基準として価値観(Core Values)を掲げ、これに沿って事業運営を行います。中外製薬グループはイノベーションの創出と、地球環境や人権などへの取り組みを通じた社会課題の解決によって持続可能な社会の実現に貢献していきます。

「中外製薬グループ コード・オブ・コンダクト」は、こうした事業運営を行うことをめざして、中外製薬グループに属するすべての人が、適正に業務を遂行するための拠り所として決めました。

中外製薬グループに属するすべての人は、このコードに沿った判断と行動を実践します。

1. 患者さんへの責任

わたしたちは、一人ひとりの患者さんの健康と幸せを最優先に考え、革新的かつ有効性・安全性に優れた高品質な製品・サービスを提供します。

2. イノベーションの追求

わたしたちは、深い専門性と広い視野を持ち、多様な人材の能力を結集して革新への挑戦を続けます。

3. 誠実な事業活動

わたしたちは、すべての分野において法令等を遵守し、常に高い倫理観に基づいて誠実な事業活動を行います。

4. 人権の尊重

わたしたちは、事業活動のあらゆる場面において、人権を尊重して行動します。

5. 適切なパートナーシップ

わたしたちは、すべてのステークホルダーとの継続的な対話を通じて適切かつ透明な関係を維持し、お互いの成長と社会課題の解決に取り組みます。ビジネスパートナーに対しては、高い倫理観に基づく誠実な活動を求めます。

6. 会社資産の管理

わたしたちは、会社の資産を適切かつ適正に管理・活用して、事業目標を達成します。

7. 情報の開示

わたしたちは、事業活動に関する情報を積極的かつ公正に開示します。

8. 社会貢献活動

わたしたちは、よき企業市民として積極的に社会貢献活動を進め、持続可能な社会の発展に貢献します。

9. 地球環境保全への貢献

わたしたちは、自然環境と調和した事業活動を行い、かけがえのない地球を次世代につなげます。